



東京特殊鋼 (A) —利益管理制度—

会社の全般的特徴

会社の概要

東京特殊鋼株式会社は、特殊鋼業界の大手メーカーであり、日本全国に九つの工場を擁している。特殊鋼とは、鉄に合金元素を添加したものである。通常、焼き入れ・焼き戻しなどの熱処理を施して使用する鋼であり、日本の総粗鋼生産の2割弱を占めている。 10

当社の年間売上は、約3000億円であるが、鉄鋼市場の成熟化を反映して最近はやや横這い状態が続いている。

当社の売上の約7割は、特殊鋼鋼材であるが、その内訳は丸棒・線材・平バネ素材などであり、四つの特殊鋼鋼材工場がある。また、熱処理等の2次加工ずみのものと2次加工前のものの両方を生産している。売上の残り約3割は、鍛造品・帯鋼などであり、五つの工場生産している。 15

各工場間には、製品のやり取りがあるが、特に特殊鋼鋼材四工場間には頻繁な半製品の需給関係が見られる。当社の2次加工メイン工場である東京第2工場の素材の約6割は、東京第1工場で作られる。圧延及び磨き工場である神奈川工場の素材のすべてが、東京の二つの工場と群馬工場とから供給される。群馬工場には、自工場の一貫製品と東京の二つの工場から材料供給されているものがある。 20

販売市場の特徴

特殊鋼業界は、注文生産が主体であり、ユーザーの注文を受けて生産を開始する。ただし、全体の約3割程度、見込み生産による製品在庫販売もある。 25

生産装置の効率的稼働をはかるため、注文は月単位にとり、月末時点で半月から1ヶ月の受注残を持った運営が行われる。最適生産のためには、鋼種や寸法による生産順番の標準化が必要だが、上工程と下工程とでは最適な生産順番が異なるため、工程間のバッファとして受注残の存在が必要になる。 30

ユーザーは、自動車メーカーや家電部品メーカーなどであり、特殊鋼鋼材は、量産工業製品の部品材料となるわけである。したがって、受注量は景気の変動やユーザーの多社購

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール柴田典男教授と産能大学根来龍之講師とが作成した。ケースは、クラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理に関する適切または不適切な処理を例示することを意図したものではない。(昭和61年11月作成,平成2年5月改訂)